



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO
SUPERIOR TECNOLÓGICO FRANCISCO DE PAULA
GONZÁLEZ VIGIL DE TACNA EN EL AÑO 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Bach. Contreras Callo, Marco Antonio

ASESOR:

Mgtr. Daniel Rodríguez Giraldo

LINEA DE INVESTIGACIÓN

INNOVACIONES PEDAGÓGICAS

PERÚ - 2017

PÁGINAS DEL JURADO

Dr. Raúl Alberto García Castro

PRESIDENTE

Mgr. Lucila María Carpio Cornejo

SECRETARIO

Mgr. Daniel Godofredo Rodríguez Giraldo

VOCAL

AGRADECIMIENTO

A nuestro creador por la existencia, y por permitirnos gracias a su bondad seguir avanzando en nuestro quehacer profesional, dotándonos de energía y salud

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros docentes a nivel nacional y local por ser los protagonistas de la enseñanza y el rumbo de las generaciones actuales y venideras, al profesor Henry Villacorta, a todos aquellos que nos ayudaron con nuestras primeras letras: a los profesores y amigos para seguir adelante en nuestros objetivos.

Marco

DEDICATORIA

Con todo cariño: a mi adorada y siempre luchadora madre, a mis hermanos y a mis entrañables tesoros: mi descendencia; por el incansable apoyo que recibo de ellos en mi largo quehacer.

Marco

DECLARACION JURADA DE AUTENTICIDAD

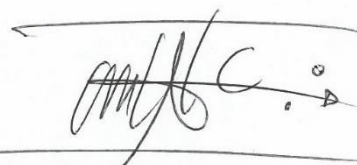
Yo, MARCO ANTONIO CONTRERAS CALLO, estudiante del Programa **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, de la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 00504791, con la tesis titulada “LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO FRANCISCO DE PAULA GONZÁLEZ VIGIL DE TACNA EN EL AÑO 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada, ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales. No han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirían en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, octubre de 2017



Marco Antonio Contreras Callo

DNI 00504791

PRESENTACIÓN

Estimados integrantes del jurado calificador:

En aras de cumplir con las lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, consideramos hacer llegar a ustedes integrantes del jurado calificador el presente trabajo de tesis titulado Liderazgo de los Directivos y el Compromiso Organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2017.

Mi trabajo de investigación es del tipo Descriptivo Correlacional, considerando como variables de estudio: el Liderazgo y el Compromiso organizacional. Siendo su objetivo general: Conocer el grado de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2017.

Espero digno tribunal del jurado calificador que la presente investigación este de acuerdo a las exigencias de vuestra universidad y auguro que su determinación será darle el visto bueno calificador.

Trujillo, Agosto de 2017

Marco

ÍNDICE GENERAL

| | Págs. |
|---|--------|
| PAGINAS DEL JURADO | 02 |
| PAGINAS PRELIMINARES | |
| Agradecimiento | 03 |
| Dedicatoria | 05 |
| Declaración Jurada de Autenticidad | 06 |
| Presentación | 07 |
| INDICE GENERAL | 08 |
| RESUMEN | 11 |
| ABSTRAC | 13 |
| INTRODUCCION | 15 |
| CAP 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 18 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACION | 19 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 19 |
| 1.2. Formulación del Problema | 21 |
| 1.3. Justificación | 21 |
| 1.4. Limitaciones | 23 |
| 1.5. Antecedentes | 23 |

| | | |
|--------|---|----|
| 1.6. | Objetivos | 27 |
| 1.6.1 | Objetivo General | 27 |
| 1.6.2 | Objetivo Específico | 27 |
| CAP 2 | MARCO TEÓRICO | 29 |
| 2.1. | Liderazgo | 30 |
| 2.1.1. | Definición del líder | 30 |
| 2.1.2. | Diferencia entre líder y jefe | 31 |
| 2.1.3. | Definición de liderazgo | 32 |
| 2.1.4. | Pilares del liderazgo | 33 |
| 2.1.5. | Liderazgo y poder | 36 |
| 2.1.6. | Tipología del liderazgo | 38 |
| 2.1.7. | Liderazgo y motivación | 43 |
| 2.1.8. | Dimensiones del modelo de liderazgo | 44 |
| 2.2. | Compromiso organizacional | 60 |
| 2.2.1 | Definición del comportamiento organizacional | 60 |
| 2.2.2 | Características del compromiso organizacional | 61 |
| 2.2.3 | Dimensiones del comportamiento organizacional | 62 |
| 2.2.4. | Factores que determinan el compromiso organizacion | 66 |
| 2.2.5. | Beneficios del comportamiento organizacional | 70 |
| 2.2.6 | Consecuencias del compromiso personal para las instituciones | 71 |
| CAP 3 | MARCO METODOLÓGICO | 73 |
| 3.1. | Hipótesis | 74 |
| 3.1.1. | Hipótesis general | 74 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.1.2. | Hipótesis nula | 74 |
| 3.1.3. | Hipótesis específicas | 74 |
| 3.2. | Variables | 76 |
| 3.2.1 | Definición conceptual | 76 |
| 3.2.2. | Definición operacional de las variables | 77 |
| 3.3. | Metodología | 79 |
| 3.3.1 | Tipo de estudio | 79 |
| 3.3.2 | Diseño del estudio | 79 |
| 3.4. | Población | 80 |
| 3.5. | Método de investigación | 81 |
| 3.6. | Técnicas e instrumentos de investigación | 82 |
| 3.7. | Métodos y análisis de datos | 82 |
| | | |
| CAP 4 | RESULTADOS | 85 |
| 4.1. | Descripción | 86 |
| 4.1.1. | Presentación de datos estadísticos | 86 |
| | CONCLUSIONES | 95 |
| | SUGERENCIAS | 96 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 97 |
| | ANEXOS | 100 |
| | Anexo 01 Cuestionario | 101 |
| | Anexo 02 Cuestionario liderazgo directivo | 104 |

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación el objetivo es establecer la relación que existe entre las variables Liderazgo y la variable Compromiso organizacional en los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2017.

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación no experimental Descriptivo Correlacional, porque permite demostrar el tipo de relación o correlación existente entre las variables descritas. Asimismo, mediante el análisis comparativo cualitativo y cuantitativo se ha establecido la correlación entre el Liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2017.

El trabajo de investigación ha requerido una labor estadística, la misma arrojó datos que fundamentan el trabajo de investigación, procesándose los resultados de la encuesta de compromiso organizacional y de liderazgo aplicada a los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula Gonzales Vigil de Tacna, validados mediante consulta a los expertos y sometidos a las pruebas de confiabilidad mediante el método de alfa de cronbabs.

La investigación resultante corrobora que no existe relación significativa (a nivel de $p < 0.05$) entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzales Vigil de Tacna. El análisis de las variables permite comprobar que existe un nivel regular de compromiso organizacional por parte de los docentes y un nivel regular de liderazgo por parte de los directivos de esta institución educativa.

Palabras claves:

Liderazgo

Compromiso organizacional

ABSTRACT

The purpose of this research study is to establish the relationship between leadership and organizational commitment of teachers in Higher Technological Institute "Francisco de Paula González Vigil of Tacna in 2017.

This study is the type of non-experimental research "Descriptive correlational" why we can prove the relationship or correlation between variables. So much so that, by qualitative and quantitative comparative analysis allowed us to establish the correlation between leadership and organizational commitment of teachers in Higher Technological Institute "Francisco de Paula González Vigil of Tacna in 2017.

The statistical data to support this research were obtained by processing the results of the survey of organizational commitment and leadership applied to teachers of Higher Technological Institute "Francisco de Paula Gonzales Vigil of Tacna, validated by consulting experts and subjected to the tests reliability by the method of cronbahs alpha.

The research results show that there is no significant relationship (at the level of $p < 0.05$) between the leadership of managers and organizational commitment of teachers Technological Institute "Francisco de Paula Gonzales Vigil of Tacna. The analysis of the variables to check that there is a regular level of organizational commitment on the part of teachers and a regular level of leadership from the directors of this institution.

Key words:

Leadership

Organizational commitment

INTRODUCCIÓN

La educación de hoy tiene gran influencia de factores tanto endógenos como exógenos, los cuales inciden en requerir cambios estructurales y de conducción a nivel general. Se entiende que la calidad total es una exigencia constante de las organizaciones educativas; por tal motivo han surgido nuevas acepciones metodológicas, nuevos conceptos y convicciones teóricos, con el fin de coadyuvar a una reestructuración del funcionamiento, pero lo más trascendental es la observancia al manejo de los recursos materiales y humanos.

Los trabajos en grupo se han convertido los puntos de partida para la buena conducción de una empresa, por lo tanto debe existir un gestor capaz de encaminar dicho grupo, pero buscando, los resultados en la solución de problemas; además un buen gerente debe mantener la ascendencia en el grupo para el cumplimiento de los objetivos.

Para poder sobresalir de manera profesional en determinada institución es necesario contar no sólo, con los aspectos técnicos, sino además con la capacidad de relacionarse a nivel de dicha organización, destacar sobre los demás, y ha dicho aspecto le denominados: Liderazgo. Dicha capacidad permitirá lograr compromisos en beneficio de la institución, mantener a la instancia educativa con un superávit en conocimientos y dejar de lado la burocracia.

Por tal motivo nuestro estudio de investigación tiene como fin último examinar el Liderazgo Directivo y su relación con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula Gonzales Vigil de la ciudad de Tacna. El trabajo de investigación se realizó de acuerdo a un estudio concienzudo en el marco de una investigación de carácter descriptivo – correlacional, con este propósito se delimitaron las variables con los cuales se construyeron los instrumentos de investigación, procediendo a recoger la información de las muestras correspondientes.

Los resultados obtenidos se organizaron en seis capítulos:

Capítulo I: Contempla el problema de investigación, en el cual se resalta el planteamiento, la formulación del problema a modo de interrogantes, las limitaciones del estudio, la justificación, los antecedentes y los objetivos de investigación.

Capítulo II: Se hace referencia al marco teórico en cuanto a las condiciones de las variables en estudio “Liderazgo” y compromiso organizacional de los docentes, en este acápite se desarrolla los conocimientos claves que proporcionan los conceptos necesarios para describir y caracterizar cada una de las variables de estudio.

Capítulo III: En todo trabajo con carácter de fundamental no es ajena la metodología, la misma que fue desarrollada en nuestra investigación no experimental “Descriptivo Correlacional”, por tal motivo distinguimos el nivel de

relación entre el liderazgo que asumen los directivos en el ámbito educativo y el compromiso de la misma organización.

Capítulo IV: En este capítulo se visualizan los resultados a los cuales hemos arribado en la investigación de acuerdo a la utilización y aplicación de instrumentos de recojo de información, los mismos fueron, los cuestionario del compromiso organizacional y del liderazgo de los directivos, sometiénndose los mismos a la prueba estadística de la Chi cuadrada, sin antes haber recopilado y procesado los datos que arrojó el trabajo de campo.

Capítulo V: De acuerdo a la estructura en este capítulo puntualizamos las conclusiones y sugerencias.

Capítulo VI: Se hace hincapié de la fuente de información, es decir la bibliografía que sirvió de base para nuestra investigación, tales como bibliotecas, hemerotecas, de diferentes universidades e institutos, páginas webs y textos variados.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La misión de toda institución educativa, en cualquiera de las etapas, ya sea elemental o superior, es fundamental para el logro de los objetivos, pues compromete la acción decidida de todos los agentes educativos; es pues en el nivel de estudio de nuestra investigación en donde se da inicio a la preparación al estudiante para el hecho de enfrentarse adecuadamente, con conocimientos que le permitirán capear los nuevos retos de la sociedad, lo que se denomina preparación para la vida. Por lo tanto si pretendemos tener un estudiante competente, entonces los que manejan la organización de dicha institución y el cuerpo docente deben estar comprometidos con los objetivos a lograr.

En este sentido el liderazgo de los directivos es fundamental como esencia para el logro de los objetivos institucionales, considerando la eficiencia y la eficacia.

(Hoffman, 2000) Hay una relación simbiótica entre las actividades del que ejerce el liderazgo y el desenvolvimiento de las instituciones educativas; puesto que con la presencia de un buen líder se van a estructurar mejor los planes y programas, la calidad de los estudiantes va a mejorar y el desempeño de la institución educativa será valorada por la comunidad; por lo tanto las decisiones deben ser las adecuadas, y ello lo pueda realizar el líder.

(Spendlove, 2007) La acción de dirigir instituciones educativas requiere de personas idóneas para el cargo, es decir con características propias de un líder; existirá una calidad educativa constante si es que existe una adecuada práctica de liderazgo (Berry, 1997).

(Poliner & Stefkovich 2001) Existen estudios que consideran que la moral es un aspecto importante para una recta función administrativa, pero que en estos últimos años se han notado falencias. No debemos dejar de considerar que en todo manejo institucional existen ciertos rasgos de poder (Hoffman, 2000; Bezzina, 2000).

A nivel nacional a través de la descentralización educativa y el fortalecimiento de la autonomía de los mismos, se pretende la calidad en la educación, por lo tanto las condiciones directrices, así como las capacidades propias de los directivos son temas que se deben atender con prontitud y esmero, porque de por medio está el destino de millones de estudiantes; es así que el MINEDU debe apuntalar en capacitaciones, conocimiento de los instrumentos de gestión y pasantías para los directivos.

La mirada, no necesariamente acuciosa del común denominador de las personas, dan a entender que existe una falencia en las capacidades de liderazgo, por lo tanto cabría la necesidad de ahondar explicación de la influencia entre el personal que dirige la institución educativa y el compromiso de los componentes de dicha institución. (Pozner 2003:5)

Se ha observado que los directivos del Instituto Superior Tecnológico tienen dificultades no pueden llegar de manera asertiva a los requerimientos y anhelos del personal que dirigen, por lo tanto sus decisiones e influencia hacia sus subordinados es limitado; por lo tanto lo planificado en los instrumentos de gestión no se podrá cumplir a cabalidad por el limitado compromiso del personal de menor jerarquía.

1.2 Formulación del problema

¿Qué grado de relación existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2017?

1.3 Justificación

Con el desarrollo del tratado de investigación presente, se pretende obtener una apreciación valorativa del compromiso organizacional en la institución de nivel superior sujeto a estudio y de otro lado evaluar el liderazgo de los directivos de las 09 carreras profesionales, ello conllevará a establecer la relación que existe entre estas variables de estudio. De este modo podemos describir la importancia de la investigación desde los siguientes puntos:

Relevancia científica, debido a que el trabajo de investigación nos permitirá profundizar en los distintos enfoques de la dirección estratégica, que

tribute a tener una mejor noción sobre el liderazgo que ejercen los directivos de las distintas carreras profesionales, así como evaluar el compromiso organizacional de los docentes. En tanto el examen de cada una de las variables también nos permitirá identificar las fortalezas y las debilidades en términos de dimensiones con lo cual tendremos un conocimiento más profundo sobre cada aspecto.

Relevancia académica, puesto que los aportes de nuestro trabajo deben servir de base para próximas investigaciones asociadas al tema de análisis.

Relevancia humana: La investigación cobra relevancia en este campo, cuando los resultados que se registren servirá para que los directivos de las carreras profesionales puedan rediseñar sus estrategias de gestión y corregir sus deficiencias asegurando una educación de calidad para los educandos. Incluso los docentes podrán tener en cuenta cuál es el nivel real de compromiso que tienen con la institución.

En cuanto a la relevancia contemporánea, podríamos afirmar que el conocimiento real de los factores asociados con el liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes pueda dar una noción práctica a los especialistas del sector educación para proponer un modelo real de evaluación de la capacidad de los directivos para el ejercicio del puesto, considerando que en los últimos tiempos existe una cantidad innumerable de posturas que confunden su propia evaluación. De este modo podríamos dar lugar a una fuente científica de mayor valía.

1.4 Limitaciones

De acuerdo al objeto de estudio son los siguientes:

- ❖ Escasos trabajos referidos de investigación a nivel local y regional sobre las variables en estudio. Por lo que hemos recurrido a la revisión de trabajos de otras localidades, para superar este problema.
- ❖ Limitación en el tiempo disponible por nuestro recargado trabajo docente. Lo cual, ha sido superado con los permisos especiales solicitados a nuestras instituciones.

1.5 Antecedentes A nivel internacional: Raxuleu (2014) sustentó la tesis para obtener el grado de Licenciado en Orientación en Administración y Evaluación Educativa, en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; trabajo titulado “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente”; de acuerdo a la investigación es de tipo descriptivo correlacional; el mismo describe como los profesores sobresalen en sus actividades pedagógicas de acuerdo al trabajo efectivo del líder como director o subdirector.

Quedando demostrado asimismo que cuando el personal directivo acrecienta su labor de líder, cumpliendo los objetivos trazados, la institución educativa se ve beneficiada al cumplir los objetivos planificados.

González (1998), presentó el trabajo de investigación, para obtener el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Santiago de Compostela, considerando a su tesis como “El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección de los centros educativos de enseñanza obligatoria”, de tipo aplicada y diseño pre-experimental, su labor de práctica la realizó aproximadamente con una decena de directivos en un año de trabajo. Al finalizar el año, después de haber observado la labor efectiva de un líder, concluye su trabajo, como aporte, que la labor directriz no depende de una sola responsabilidad, ni tampoco comprometerse a resultados inmediatos, sino más bien todo debe planificarse.

Gorrochategui (1995) en su trabajo de investigación para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, rotulada como **“Liderazgo en los Centros educativos”**, de tipo descriptivo y diseño transversal; da a conocer que la comunidad educativa debe considerar la labor inherente de un líder en la institución educativa.

En el ámbito nacional: Martínez (2013), sustentó la tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, conducente al logro del grado académico de Magister con mención en Gestión de la Educación; es de tipo descriptivo *expost facto* y modalidad de estudio de casos; los estudios indican que si contamos con un director innovador, con pensamiento acorde a la modernidad y con ganas de superación, el mismo va a influir en sus profesores, pudiendo cambiar sus mentalidades; además se

reconoce que si la persona tiene un manejo de las normas, este tipo de capacidad debe ser inherente a la característica de todo líder innato.

Se concluye, que la característica de líder del director debe dar a entender la importancia una misión común, por lo tanto los docentes entenderán que es fundamental recibir muestras de un liderazgo que conlleve a realizar una labor docente idónea, la cual influirá tanto en docentes como en estudiantes, estos últimos estarán preparados para su ingreso al campo laboral o preparados en general para la vida.

Tarazona (2009), presentó la tesis titulada “El planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones educativas del distrito de Puente Piedra” en la Universidad La Unión; de tipo descriptiva correlacional y transeccional en una muestra de 97 profesores. La misma arrojó datos de la ajustada relación estadística significativa entre la planificación estratégica y el grado de satisfacción laboral en los profesores.

Huari (2008) el trabajo “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao”, en la consecución del Grado de Magíster en Ciencias de la Educación - Gestión Educacional, concluye lo siguiente: La mayoría de directivos de los colegios de la Provincia Constitucional, entienden que aspectos como liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador, con respecto a su propia gestión institucional, es catalogada, de manera personal, como una gestión buena o excelente. Los profesores de los colegios del Estado y particulares, de la

Provincia Constitucional, refieren que entre los estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional se presenta una relación significativa en cuanto al manejo de la institución.

Villa (2008) en el trabajo de tesis “Relación entre la inteligencia emocional y la gestión pedagógica de los alumnos de maestría en la mención gestión educacional del convenio Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Gobierno Regional del Callao”, en la obtención del Grado de Magíster en Ciencias en la Educación - Gestión Educacional, arribó a las siguientes conclusiones: Gran parte de estudiantes de Maestría en la mención Gestión Educacional tienen una capacidad emocional adecuada con respecto al convenio con la Universidad Nacional de Educación y el Gobierno Regional del Callao. La mayoría de los estudiantes de Maestría en la mención Gestión Educacional tienen buena Gestión Pedagógica con respecto al convenio entre la Universidad Nacional de Educación y el Gobierno Regional del Callao. Se concluye además, que tenemos una relación significativa entre la Inteligencia Emocional y la Gestión Pedagógica de los estudiantes de Maestría en la mención Gestión Educacional del convenio entre la Universidad Nacional de Educación y el Gobierno Regional del Callao. Se aprecia un nexo preponderante entre el Componente Intrapersonal y el de Gestión Pedagógica de los estudiantes de Maestría en la mención Gestión Educacional del convenio entre la Universidad Nacional de Educación y el Gobierno Regional del Callao.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017.

1.6.2 Objetivos específicos

- Evaluar el nivel de liderazgo de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017.
- Determinar el compromiso organizacional que manifiestan los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017.
- Establecer cuál es la relación entre el compromiso organizacional y el liderazgo de los directivos del Instituto superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017.
- Determinar la relación entre el liderazgo y la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

- Establecer cuál es la relación entre el liderazgo y la dimensión normatividad del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

- Establecer cuál es la relación entre el liderazgo y la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1 LIDERAZGO

2.1.1 Definición del líder

La palabra “líder”, define a todo individuo con cualidades, ya sean innatas o aprendidas, que puede orientar o guiar a una institución, agrupación o comunidad. Tal concepto da una muestra precisa de la acepción de líder.

Tenemos algunos autores que han definido al concepto de líder:

Cornejo (1995) sobresaliente erudito latinoamericano de la importancia y trascendencia en una organización, indica que: “...ser líder es en esencia realizar de los demás, lo cual se interpreta en que cualquier sujeto que tenga personas a su cargo o subordinados adquiere el liderazgo”.

Drucker (1997) “la persona que tiene adeptos se considera un líder”

Personajes como Francisco Bolognesi, Andrés Bello, Andrés Bello, José Gabriel Condorcanqui Noguera, son ejemplos de líderes históricos de nuestra patria; denominados así porque en su ser había capacidad de guiar a los demás a la empresa planificada, en muchos de los casos los cometidos eran utopías, pero el norte a seguir ya estaba planteado.

En estos tiempos el concepto de líder ha trascendido más allá, puesto que ya no tenemos fanáticos que siguen a ultranza a un individuo, desenmascarando en mucho de los casos a líderes de barro que tienen otras intenciones.

Toda organización necesita tener un nexo con los objetivos planificados, con los aspectos a conseguir por determinada institución, para tal cometido emerge la omnipotencia del director de grupo, de la figura trascendente ante los demás, siendo él quien orientará el logro de los objetivos: el gestor.

2.1.2 Diferencia entre líder y jefe

Tal distinción ha generado múltiples opiniones e investigaciones que generó disimiles planteamientos.

Zaleznik (1977) La diferencia entre líder y jefe está establecido en lo trascendente del rol de cada uno. Además, recalca "... a diferencia de los gerentes, a los líderes les aburre la rutina,... el líder se preocupa por la sustancia. Para el líder la sustancia es todo"

En subsiguientes estudios, Zaleznik (1986), distingue ambos conceptos, indicando que los administradores se plagan de actitudes impersonales, es decir un rol pasivo para el logro de los objetivos, en contrario el adalid es más personal y activo para el logro de metas".

De acuerdo a lo anteriormente descrito se concluye que un administrador y un líder tienen disímiles actividades, siendo diferenciadas por la actitud, la motivación y las actividades a llevar adelante para el logro de los objetivos.

Se afirma que un buen líder, en cuanto a sus funciones, se halla enmarcado en el hecho de ser un administrador idóneo. Koontz (1994), afirma que: La administración necesita de la acción de liderar. Dirigir es un síntoma de administrador eficaz.

2.1.3 Definición de Liderazgo

Líder se considera a la persona que conglomerar a su alrededor a sujetos que esperan alguna consecuencia de su acción, pero a su vez liderazgo se refiere a la cualidad que es particular en ciertos individuos. Tal definición, de liderazgo encierra una serie de estudios, como ser:

Stodgill (1995) indica que “múltiples investigadores han intentado definir dicho término”. Desde los albores de la humanidad el término liderazgo ha movido el intelecto de insignes pensadores considerando la influencia en la existencia misma”. Como por ejemplo Jiao (1998) indica, que no todos tienen en sí la condición de liderazgo, no interesando ser parte de la plebe o casta social encumbrada, es decir no depende de la condición social.

Bornstein y Smith (1997) remarca: “Cotidianamente se esgrimía que el término liderazgo es la combinación de sujetos influyentes y los respectivos

seguidores, quienes a su vez son influenciados para llegar a la consecución de objetivos previamente establecidos para la empresa institución”

En estos últimos tiempos se ha definido de manera más progresista a la acción de liderazgo, de acuerdo a lo siguiente:

Ivancevich (1990) “Influenciar en el comportamiento de otros, es lo esencial en el liderazgo... Por lo tanto, Liderazgo es el constante ejercicio de influenciar en los integrantes de una determinada sociedad”.

Stoner (1990) “... tomar el mando en acciones de empresas, involucrando a los componentes de la misma, además de influenciar en ellos, va acorde a lo que conocemos como liderazgo”.

Drucker (1997) asevera que “El liderazgo no es rango, privilegios, título o dinero, es responsabilidad”

2.1.4 Pilares del liderazgo

Son cuatro los aspectos que nos permiten visualizar al liderazgo:

- Los seguidores,
- Las fuentes de poder del líder,
- La capacidad de influencia, y
- Los valores y ética del líder

Los cuatro aspectos mencionados líneas arriba nos da a entender, que sin comandados no habría la razón de ser de la condición de liderazgo; ello similar a la existencia de los estudiantes en una institución educativa, su no presencia determina el funcionamiento del claustro educativo y la presencia del director, como agente que ejerce liderazgo.

Existe una ambivalencia en cuanto a la presencia de un líder eficaz, y seguidores eficaces, por lo tanto los logros obtenidos y a obtenerse va a depender de la calidad del subordinado, quien responderá de acuerdo a sus condiciones a los retos planteados por la institución o la empresa.

Kelley (1988), estudio de los aspectos ligados a liderazgo en la Universidad de Harvard indica al respecto de la importancia del subordinado o seguidor, dando a conocer lo siguiente: “Que todas las sociedades, comunidades y organizaciones están conformadas por más seguidores que líderes, por lo tanto los seguidores ineficaces generarían un factor negativo mucho mayor que los líderes ineficaces en una determinada institución”

Se concluye que los líderes influyentes son aquellos que en su entorno tienen a grandes seguidores. Nos preguntamos ¿qué caracteriza a un adecuado seguidor? Es el mismo autor que menciona cuatro consideraciones propias:

1. Toman sus propias decisiones de acuerdo a su convicción, realizando actividades de manera autónoma y sin la necesidad de un monitoreo.

2. Buscan objetivos comunes externos, es decir, los mueve la responsabilidad de buscar el bienestar general, además de cuidarse ellos mismos. Trabajan con optimismo y están comprometidos con su labor.
3. Quieren trascender y para ello tratan de convertirse en competentes, por lo tanto su rendimiento es al máximo, de acuerdo a topes establecidos por ellos mismos.
4. Generan confianza con su sola presencia, al margen de su independencia, sus juicios son adecuados favoreciendo a la credibilidad. La moral es parte de su quehacer, dando a cada quien lo que le corresponde, y las consecuencias de sus actos son asumidas a cabalidad. Kelley (1988).

Voluntad y eficacia son aspectos trascendentes que coadyuvan a cimentar un liderazgo, pero en su defecto que algunos subordinados no lo posean puede el personal que ejerce el liderazgo fomentar estas virtudes en los mismos, considerando que el hecho de dotarles de tales condiciones servirá para el logro de los objetivos. Por lo tanto la labor del líder en este cometido será por demás ardua.

Con lo descrito en el párrafo precedente reafirma la tesis de que el liderazgo es relacional; se concluye ello porque el factor en mención necesita de otros elementos y características del entorno; por lo tanto hay una

interrelación entre quien ejerce el liderazgo y los componentes de una organización.

2.1.5 Liderazgo y poder

Comprendido como la acción de controlar a los que detentan el poder, pero a su vez esa capacidad permite ejercer influencia sobre sus subordinados. Pero para materializar la influencia del poder se consideran aspectos ligados a esta capacidad; los cuales son los siguientes:

A. Poder coercitivo o correctivo

En los aspectos administrativos modernos casi ya no se utiliza este tipo de poder, porque las normas jurídicas han pasado la mano de quienes ejercen el poder a través del miedo, pero también está ligada a la sanción, que puede ser desde una llamada a la reflexión hasta el despido. En ocasiones se obliga al trabajador a cooperar u obligarlo a realizar actividades que el jefe impone.

Castigar generando miedo no permite la identificación del subordinado hacia los objetivos institucionales, empero se genera resistencia, suspicacia y la no identificación con la labor a desplegar. Por lo tanto salir de este tipo de poder debería suponer crear beneficios en favor de los empleados.

B. Poder de recompensa

Este tipo de manifestación corresponde a la antípoda del planteamiento anterior, por lo tanto en la organización institucional quien ejerce la autoridad considerando la labor, actividades en favor de la empresa, desprendimientos hacia la misma, considera reconocer dichos actos, con incentivos que se desprenden de la misma institución.

La motivación es importante en todo ser humano, ello porque permite lograr mejores resultados, por lo tanto, se genera mayor productividad y eficiencia si a la motivación le agregamos alicientes, ya sean económicos o mejoras en cuanto a puestos de trabajo elevados dentro de la institución.

C. Poder de persuasión

La persuasión permite que el subordinado con aspectos que no están relacionados al ascenso en un puesto de trabajo o a una remuneración económica, se identifica de manera positiva con los objetivos de la institución, es decir, dicho poder es simbólico, pero le da mayor nivel laboral al favorecido, por sobre los demás integrantes de la empresa.

D. Poder del conocimiento

El hecho de poseer un conocimiento, habilidad o técnica te permite diferenciarte de los demás, por lo tanto se le conoce como la dictadura del conocimiento aspecto que el común de los trabajadores o integrantes de una comunidad o institución no domina.

Al poseer sólo un individuo el conocimiento o la habilidad determinada puede trascender a los demás, puesto que solamente él puede influir en las decisiones institucionales, y si este individuo no es un líder puede tener notoria influencia en quien detenta el poder en ese momento

En el desenvolvimiento de las instituciones tenemos líderes o aquellos que gerencian las mismas con condiciones disímiles para aplicar cada uno de los tipos de poder, y ello puede estar supeditado a lo siguiente:

2.1.6 Tipología del liderazgo

Del vasto tratamiento que se han observado al respecto de los tipos de liderazgo, veremos los que a continuación hemos investigado:

A. Por su concepción

De acuerdo a cómo se obtiene se tipifica de la siguiente manera:

Liderazgo natural: El hecho de tener personas que siguen a determinados individuos en las empresas que este emprende, se considera que ya está esta facultad de conglomerarlos en los genes, y que por lo tanto se nace con la capacidad para ser líder.

No nos olvidemos que muchos de los grandes líderes han manifestado características carismáticas conquistando la voluntad de sus incipientes adeptos.

Por lo tanto muchos consideran a esa capacidad como un don que le lleva a plantear objetivos que serán asumidos por sus seguidores al ser conquistados por el sujeto que ejerce el liderazgo.

Pueden existir líderes innatos que van a demostrar esta condición cuando en los fines planteados han logrado el éxito trascendiendo en los miembros de una comunidad.

Liderazgo circunstancial: Es aquel individuo que apareció en una coyuntura de determinada sociedad o institución. Como es el caso de los candidatos presidenciales, Julio Guzmán y Alejandro Toledo Manrique, que gracias a la Marcha de los Cuatro Suyos, este último, logró asumir la máxima magistratura de una nación. Pero que lamentablemente, en la actualidad está inmerso en hechos que son una muestra de ser un líder circunstancial.

Además, este tipo de liderazgo tiene seguidores oportunistas que no permiten que la ideología, el trabajo desplegado cuando ejercía el liderazgo no trascienda, por lo tanto nacieron de casualidad, como es el caso en la política a los llamados out sider.

Líderes cognoscitivos: En el presente siglo está demostrado que puede existir una escuela de líderes, por lo tanto a estos individuos que integran dichos claustros tienen el dominio del conocimiento.

Es decir, este tipo de líder es el que no nace sino se hace; por lo tanto son muchas instituciones que invierten tiempo y recursos económicos en su adiestramiento. En el caso peruano, tenemos a los partidos políticos, como es el caso del APRA que ostentaban una escuela de líderes juveniles, y es de esos claustros de donde emerge su único líder, quien asumiendo la presidencia de dicha nación llevó al descalabro económico al país.

Las empresas del lejano oriente tienen esa perspectiva de invertir en líderes quienes más adelante manejarán las riendas de las empresas transnacionales, y por lo tanto permitirá un superávit en el rendimiento y productividad a grandes escalas.

B. Por su fuente (asignación del poder)

De acuerdo a las decisiones que permiten la entrega de poder a un individuo, la clasificación es como sigue:

Liderazgo nominal: Considerando el concepto el sujeto que va a ejercer el liderazgo es impuesto para asumir decisiones que la va imponer un grupo o cúpula. Por lo tanto las directrices a llevarse a cabo son dirigidas por una élite que maneja a la institución o empresa con este “líder títere”.

Lamentablemente en los países latinoamericanos tenemos la vigencia de este tipo de líderes los cuales como indican son impuestos por las bases, por lo tanto

el líder de turno sigue las políticas impuestas, y debe cumplir lo que le soliciten los miembros de rango de la institución o empresa

Liderazgo eficaz: Es el ideal, lo que toda sociedad, comunidad o institución desea, puesto quienes lo han seleccionado son los integrantes de una agrupación organizada. La autenticidad de su liderazgo permite abrigar el compromiso, la responsabilidad de la buena marcha institucional y el velar por los demás miembros.

El líder eficaz tiene mayor apertura a que sus decisiones sean consideradas y no tiene la influencia de entornos ajenos a su rol, puesto que su designación obedeció a decisión mayoritaria o unánime de sus seguidores.

C. Por su trascendencia (capacidad de influencia)

La influencia permite ir más allá de la sola imposición, puesto que hay una voluntad de participación del subordinado, por lo tanto en esta capacidad se consideran los siguientes:

Liderazgo tradicional: Ocurre en muchas empresas e instituciones que tenemos a brillantes personajes, con competencias notables que pueden desplegar grandes capacidades, pero que lamentablemente no están predispuesto a generar transformaciones en ellos mismos.

Los tiempos de hoy son de cambios, en algunos casos fulgurantes, que si no estamos predispuestos a ellos nos avasallan, y existen algunos trabajadores que van a la par de la vorágine cambiante, por lo tanto al notar nuestra resistencia a los nuevos modelos, no generamos en ellos la confianza y admiración por nuestra labor.

Podemos discernir de este tipo de liderazgo que es aquel que no va a permitir que una institución trascienda, y todo punto muerto en una institución, en determinado momento, dará paso a que otras empresas competidoras ocupen el sitio que alguna vez probablemente tuvimos.

Liderazgo transformacional: Es el líder que conquista con su don de gente, con su carisma. Fue Weber en su connotado estudio de “Economía y Sociedad” da a conocer la importancia de esta clase de liderazgo para el avance de una comunidad. A su vez, House indica lo siguiente:

El líder carismático pretende que sus subordinados sean actores que van a diseñar el mañana de una empresa o institución, por lo tanto, este tipo de líder pretende transformar los aspectos de conducta y valorativos de quienes trabajan a su alrededor. Por ende, los cambios se van a observar en las decisiones que adopte para con la empresa de acuerdo a las innovaciones de los nuevos tiempos.

Los estudios de Bass (1985) anotado por Ivancevich (1985, p.485), al escudriñar aún más en estudios sobre este tipo de líder, dio un concepto preciso al respecto

de este tipo de liderazgo: “liderazgo transformacional es... el liderazgo que crea productividad más allá de lo establecido o planteado”.

Liderazgo transaccional: El liderazgo anteriormente citado está estrechamente ligado al que nos ocupa ahora, pero este último busca la voluntad y motivación del trabajador, por lo tanto, plantea un aliciente – a la labor desplegada, en donde generalmente hay un intercambio de esfuerzo físico por remuneración.

Bass (1985), fue este insigne investigador de aspectos de liderazgo quien sentó las bases de este tipo de liderazgo, pero lo hizo al estudiar al líder carismático; por lo tanto indicó que del liderazgo transformacional se desprende un innovador tipo, de acuerdo a la siguiente acepción: “el liderazgo transaccional en cuanto a su labor indica las acciones a realizar por sus trabajadores para el logro de los fines institucionales y los de los individuos, organizan esos fines y coadyuvan a los trabajadores a motivarlos en que podrán lograr sus metas si sus sacrificios son los adecuados.

2.1.7 Liderazgo y motivación

Qué nos lleva a acometer diferentes empresas, y es que cuando estamos a mitad de camino nos preguntamos porque lo hicimos, por lo tanto habremos abierto la mirada hacia la motivación.

Entonces diremos que la motivación “es la variedad de esfuerzos que motivan nuestros comportamientos, considerando su manera, hacia donde la orientamos, intensidad y temporalidad” Ivancevich (1985, p.438).

Las acciones comunes como alimentarse, realizar actividades físicas, y otras de tipo intelectual se ejecutan por motivaciones que buscan algún objetivo. Podemos cavilar entonces que hay una estrecha conexión de causalidad entre los motivos y las actividades a desplegar. Y para el último caso se debe considerar, la calidad, hacia qué o a quién va dirigido, y el sacrificio desplegado.

2.1.8 Dimensiones del Modelo de liderazgo

Para evaluar la actuación del liderazgo de los directivos de las instituciones recurriremos a las dimensiones del modelo de Kouzes y Posner del año 2005, quienes consideran cinco prácticas en el caso de un líder exitoso; los mismos que pasamos a detallar:

A. DESAFIAR EL PROCESO

Kouzes y Posner (2005) Afirman que la principal función de los líderes consiste en conducir a sus empleados a lugares donde nunca han estado, a través de caminos inexplorados, deben buscar oportunidades, su labor consiste en alterar el statu quo, crear algo inédito, vencer el sistema, buscan oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho.

Compromiso 1: Pretender ocasiones en donde se observen retos de cambios, crecimiento personal, innovación y mejoras.

Dicho compromiso comprende tres prácticas según Kouzes y Posner:

a) Despertar la motivación intrínseca: Considerar retos que probablemente no se van a lograr generalmente va en contra de las expectativas propias de los trabajadores porque generan desmotivación, por lo tanto el personal directivo, el líder, debe caer en la cuenta que todo subordinado tiene la necesidad de cosechar triunfos ante los retos.

Si tienes en tu entorno laboral a empleados bien pagados, con sus expectativas satisfechas en gran medida, porque satisfacer en su totalidad es una utopía, no estarán pensando en la búsqueda de nuevas expectativas laborales, al margen de ello si se considera la productividad, la innovación, el desprendimiento en favor de la empresa, con incentivos sobretodo económicos; tendrás un trabajador positivo cautivo, que demostrará su rol destacado.

De acuerdo a los estudios se indica que para que un líder tenga un desenvolvimiento a plenitud de sus competencias, es fundamental lo siguiente:

- Tener en mente que todo emprendimiento necesita de todas las potencialidades del trabajador.
- Ensayar el emprendimiento en sí mismo como un aliciente y retador.

- Ubicar y generar espacios para la superación de cada uno de los trabajadores.
- Que los trabajadores solucionen dilemas, realicen hallazgos de investigación, logren objetivos complejos o le hagan frente a amenazas exógenas.
- Toda labor ya sea de esfuerzo físico o intelectual en favor de la empresa o institución convertirse en oportunidad de recreación.

Todo personal que ejerce liderazgo buscará un punto medio entre las ocasiones de actividad y las condiciones de cada individuo, por lo tanto es imperioso saber las competencias de sus poderantes, por tal motivo quienes ejercen liderazgo deben:

- Conocer las potencialidades de sus antagonistas.
- Tener en cuenta en los demás sus desafíos personales.

Para hacer este compromiso se debe considerar:

b) Equilibrar la paradoja de las rutinas: la rutina opaca la iniciativa de los integrantes de una empresa o institución; el siempre realizar lo mismo no permite que la creatividad se vislumbre, además lo muy adecuado planificado sucumbe ante la rutina.

Hay estudios que indican que toda rutina puede afectar el ciclo de vida de una empresa, pero que el lado positivo de los aspectos rutinarios es que mantienen

un desenvolvimiento definido, coherente y eficiente. Fundamental en todo líder detectar las rutinas negativas, porque al final se tornan en irreversibles, y pueden lograr el fin o cierre de una empresa o institución.

Con respecto a la tercera práctica se indica lo siguiente:

c) Mirar alrededor en busca de estímulo e información: Toda innovación a practicarse puede surgir en el aspecto exógeno, así como también en el endógeno, por lo tanto las relaciones con los subordinados, el grueso de la clientela y los que directamente están inmersos en el desarrollo de la empresa deben estar alertas a toda realidad. Kouzes y Posner (2005)

Compromiso 2: Experimentar y correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

Al plantearnos metas y objetivos lo más probable es que nos topemos con la innovación, lo cual es un indicativo que la empresa puede progresar; por tal motivo el llamado a todo personal que ejerce liderazgo es encaminar a los subordinados acometer nuevas experiencias conducentes al despegue de la empresa. Ir hacia el reto nutre a todos los miembros de una institución, por lo tanto sus estándares serán los adecuados, pero cuidar siempre de no generar desaliento al no lograr lo propuesto.

Kouzes y Posner (2005) Existen aspectos que pueden transformar las incertidumbres en aspectos favorables:

a) Aprender de los yerros (lograr en otros que emulen lo planteado): si durante el proceso de innovación tenemos errores ellos son fundamentales, por lo tanto se debe generar aprendizajes que redundarán más adelante en favor de la empresa.

b) Promover la audacia psicológica y fomentar la decisión de correr riesgos: todo fracaso enseña pero si nos dejamos abatir por el mismo entonces no estamos preparados para enfrentar los riesgos, por ello es fundamental manejar una actitud positiva ante los triunfos y fracasos.

Kouzes y Posner (2005) ambos consideran factores capaces de lograr un ambiente favorable para la audacia:

- Lograr compromisos con más alicientes que penas.
- Lograr actividades que vayan dirigidas a desafíos, pero de acuerdo a las capacidades de los individuos.
- Lograr actitudes de buscar retos plasmando el concepto de que toda transformación tiene abierta grandes expectativas.

Kouzes y Posner (2005) dan a conocer un tercer indicador para acometer este desafío:

c) Lograr que suceda algo: aquellos que ejercen liderazgo cuando están en espacios de calma de en su ser encuentran aspectos a explotar en su quehacer. El líder reconoce cuando es el momento oportuno de salir a la palestra.

B. INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

Kouzes y Posner (2005) indican que todo líder es un visionario, en consecuencia observa lo que sucederá en el próximo destino, y siempre buscará lo más adecuado para la institución que se precia en dirigir. Para la consecución de los ideales lo realizara a través de aspectos pragmáticos.

A su vez indican los estudiosos que todo subordinado o trabajador, desean y admiran en sus líderes el hecho de ser visionarios y adelantarse a tomar decisiones que permitan logros a largo plazo.

Compromiso 3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.

Kouzes y Posner (2005), para dichos estudiosos se considera lo siguiente de los líderes.

a) Imaginar el ideal: el aspecto visionario del líder lo debe llevar a imaginar, a generar mapas mentales para el logro de metas a largo plazo.

b) Intuir el futuro: en alguna medida el hecho de predecir en el campo laboral permite adelantarse a hechos que redundarán en beneficio institucional.

Compromiso 4: Comprometer a los integrantes de acuerdo a una mirada común, considerando sus valores, expectativas y anhelos.

Kouzes y Posner (2005) de acuerdo a los autores una mirada futurista idónea permitirá una transformación óptima, logrando que los subordinados dirijan sus fuerzas al compromiso de logro institucional; para lograr este reto el que ejerce liderazgo debe:

a) Generar una mirada de destino común: Si todos los que integran una empresa o institución tienen absolutamente clara la visión de futuro, los mismos manifestarán su conformidad, voluntad, fidelidad, trabajo en equipo, entre otros aspectos dirigidos al logro futuro de la empresa. Lamentablemente, este aspecto detallado no se practica como debe de ser, puesto que una mirada futurista diáfana dará fuerzas de desarrollo a toda emprendimiento.

b) Dar vida a una visión: Los anhelos de los integrantes de una empresa deben ser respetados, puesto si ya se comunicó el objetivo, este debe implicar considerar los deseos de los subordinados.

c) Tener convicción personal que no permita dudas: Todo integrante de una institución que se precie de ser su líder, primero, debe él estar convencido de los objetivos a futuro, segundo, los subordinados no tolerarán un cuasi engaño, así no lo sea, si es que el líder no demuestra su convencimiento pleno.

C. HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR

Kouzes y Posner (2005) dichos autores en sus investigaciones determinan la importante relación entre eficacia en el liderazgo con el hecho de habilitar a otros para actuar.

Compromiso 5. Generar la colaboración a través de promover objetivos cooperativos y la confianza.

Los investigadores indican que en toda empresa no siempre la competencia va a generar una aceptable credibilidad hacia quien gerencia a dicha empresa, sino lo que prefieren los trabajadores son aspectos cooperativos, que es en esa situación donde los subordinados se desenvuelven mejor y hay un compromiso institucional.

Por lo tanto la identificación de los poderantes hacia la institución tendrá relación directa con los intereses que ellos muestran y la necesidad que tiene el líder institucional de los trabajadores. De acuerdo a este binomio se tendrá óptimos rendimientos porque la responsabilidad será de ambos.

Fundamental en una institución es generar la cooperación por lo tanto los líderes de una empresa deberán realizar las siguientes acciones:

a) Desplegar objetivos cooperativos: tanto subordinados como quien ejerce el liderazgo debe caer en la cuenta que hay una necesidad del despliegue de esfuerzos mutuos, por lo tanto gracias a la cooperación el trabajo será lo más idóneo.

b) Ubicar integrar soluciones: La gran parte de los conflictos empresariales se han suscitado cuando en la búsqueda de soluciones solo uno de los actores productivos ha planteado y ejecutado la solución, por lo tanto la parte débil se ha visto afectada, más aún que no se demostró la unidad.

c) Considerar relaciones de acuerdo a la confianza: aspecto fundamental para incrementar la participación de los trabajadores, ello se cimentará en la confianza hacia su líder. Kouzes y Posner indican que un factor primordial en toda empresa deviene de la confianza, la cual es una muestra de la satisfacción del subordinado con su empresa. La confianza permite que:

- Los integrantes manifiesten nítidamente los problemas y fines del equipo de trabajo.
- Los integrantes ubiquen aspectos para solucionar problemas.
- Los integrantes manifiesten motivación, compromiso con los logros obtenidos, beneplácito de laborar en la empresa y estar más vinculado al líder.

Compromiso 6: Generar participación de los involucrados en la empresa considerando su participación en el poder, en el desarrollo de sus capacidades, en la probable elección, la entrega de labores delicadas y la consolidación del apoyo.

(Kouzes y Posner 2005): Indican que los quienes se consideran líderes “Generan capacidades en otros para que asuman como propios, y sean responsables del

éxito de su equipo de trabajo”, los subordinados que no están convencidos no trabajarán de acuerdo a los objetivos y sentirán la necesidad de retirarse de la institución.

Kouzes y Posner (1997) que importante resulta en una empresa la convicción, la autodeterminación y el trabajo eficaz, por lo tanto todo buen gerente debe estar al tanto en la consecución de estos tres aspectos para el logro de los objetivos.

Los estudiosos en mención indican, que el buen líder para proyectar el poder hacia los demás haciendo entender el compartir del mismo y fortalecer a los otros integrantes del grupo, es necesario:

a) Considerar el auto liderazgo: Tanto trabajadores como gerentes deben influenciarse simbióticamente, puesto que de esa manera se genera confianza y respeto por las competencias de los otros integrantes institucionales. Cuando el trabajador presiente que sus capacidades interesan a la institución porque puede influir en la misma, este se siente más comprometido.

b) Proponer soluciones alternas: el hecho de generar en los trabajadores que sean ellos mismos quienes propongan alternativas acerca de la ejecución de su trabajo, coadyuva a que ellos se sientan considerados y por ende su productividad será mayor.

Todo gerente debe permitir la libertad del trabajador para generar propuestas

de desarrollo, por lo tanto desplegara lo mejor de sí en el logro de los objetivos institucionales.

c) Lograr competencias: las empresas deberán solventar gastos de capacitación en sus trabajadores, para que sean ellos quienes a través de las competencias se nutran de experiencias, pero además obtengan triunfos gracias a las capacidades obtenidas. El intercambio de trabajadores a nivel de instituciones va a permitir el logro y el despliegue de sus capacidades.

d) Dar apoyo notorio: si se han logrado capacidades en los integrantes de una empresa sería mezquino no trascender, y volcar lo adquirido en otros miembros de la empresa, pero también en personas trascendentes, realizando el efecto multiplicador.

D. SERVIR DE MODELO.

Kouzes y Posner (2005) indican que todo líder debe tomar muy en cuenta sus anhelos con el de sus trabajadores, puesto que ambos deben estar al logro de objetivos comunes. Al margen, deben practicar lo que proclaman porque están a la expectativa de los subalternos.

Compromiso 7: Ser el ejemplo de comportamiento.

Para Kouzes y Posner (2005) tanto empresa como líder deben manejar un solo

lenguaje, puesto que el hecho de tener valores institucionales con su correspondiente respeto permitirá el logro de mayor rentabilidad.

Los autores tratados indican que es importante contar con valores institucionales puesto que los trabajadores se identifican con la institución laborando con eficacia, pero también existen trabajadores no identificados con la institución que vegetan y no tienen un norte. Coligen que para estar acorde con los retos es trascendente en los líderes lo siguiente:

a) Tener muy presente los valores: de acuerdo a Kouzes y Posner (2005) los valores deben estar presentes de manera fidedigna sin trastocarse de acuerdo a las nuevas tendencias, puesto que los subordinados no van a tolerar objeciones a sus puntos de vista personales (creencias).

b) Unificar a los poderantes en torno a valores compartidos: Kouzes y Posner (2005) al ser complicado el consenso en cuanto a los valores, entonces se debe permitir la participación preponderante del trabajador en el proceso de ponerlos a consideración de todos para que no genere dudas en nadie. Descubrieron que los individuos que conocen sus valores, que se involucran con los mismos, presentan mejor compromiso institucional.

La tercera práctica fundamental para coadyuvar con éste desafío es:

c) Tener atención adecuada: Si un líder desea tener trabajadores eficientes se debe proclamar con el ejemplo, por lo tanto se van a generar estándares de

trabajo óptimos, y es más, el ejemplo va permitir que se convierta en actos cotidianos.

Compromiso 8: La consecución de triunfos nimios que permitan el avance firme y ocasionen compromisos.

Kouzes y Posner (2005) indican que dicho desafío solicita de los líderes las siguientes prácticas:

a) El gran cambio es un proceso de pequeños triunfos: los gerentes efectivos las actividades y procesos macros los dividen en pequeños aspectos realizables.

b) Conducir el proceso de pequeños triunfos: de acuerdo a Kouzes y Posner (2005) es importante que a través de varios logros diminutos, los mismos se convierten en triunfos trascendentes; por lo tanto los trabajadores institucionales sienten los triunfos como alicientes para otros posteriores logros, además se genera el compromiso laboral y la voluntad de trabajo idóneo

E. BRINDAR ALIENTO

Compromiso 9: Destacar los aportes personales al logro de proyectos.

Según Kouzes y Posner (2005), los líderes que reconocen las contribuciones individuales, logran incrementar la motivación interna de cada individuo, reconocer estos aportes se logra cumpliendo las siguientes pautas:

a) Dotar de confianza propia a través de probables éxitos: Las expectativas de éxito está presente en toda instancia laboral: poderantes y líderes.

De acuerdo a Kouzes y Posner (2005) la realidad se logra gracias a los anhelos, a lo que esperamos, y estamos al tanto de ello para que se materialice.

Los anhelos de los trabajadores debe ser reforzado por el líder, para que este poderante mantenga latente su expectativa, por lo tanto se va a consolidar la confianza en cada uno de los integrantes institucionales. Es importante además generar espacios de capacitación para que la visión se amplíe de acuerdo a sus expectativas, tenga mayores y mejores logros en favor de la institución.

b) Relacionar el desempeño laboral con los alicientes: Kouzes y Posner (2005) ratifican el ensayo y error que desde el inicio de la madurez se genera en los niños, además corrobora el condicionamiento operante, que afirma que a cada buena acción se debe premiar, y se debe evitar las acciones sancionadas. Y obviamente dejar de lado las actividades que no generaron ningún tipo de consecuencia.

De acuerdo a los investigadores, para relacionar las recompensas con el desempeño, el líder debe tomar en cuenta:

- Considerar que los trabajadores se enteren que pretendemos de ellas.

- Dar retroalimentación sobre el desenvolvimiento.
- Premiar solamente a los que cumplieron con lo acordado.

La tercera práctica fundamental para comprometerse con éste desafío es:

c) Procurar una gama de premios: De acuerdo a Kouzes y Posner (2005) es trascendental la utilización de incentivos de reconocimiento exógenos y endógenos, puesto que uno de ellos puede ser un aliciente pecuniario, y lo segundo una felicitación delante de todos, respectivamente..

Todo trabajador se siente muy reconfortado cuando el líder o gerente de la empresa le brinda un incentivo intrínseco, puesto que ello motiva a seguir avanzando en el logro de los objetivos.

d) Ser positivos y optimistas: Kouzes y Posner (2005) afirman que existe una diferencia en el desempeño, los niveles de estrés y salud a largo plazo de acuerdo al tipo de liderazgo. Los líderes que proporcionan un sentido positivo, estimulan a sus seguidores a dar lo mejor de sí mismos, y los motivan a convertir lo posible en lo imposible.

Compromiso 10: Celebrar los triunfos institucionales regularmente.

De acuerdo a Kouzes y Posner (2005) las agasajos y conmemoraciones de los

triunfos y éxitos permiten observar que los alicientes motivan a los poderantes, por lo tanto, se sugiere se considere cuatro condicionantes:

a) Anunciar los éxitos con beneplácito: Porque ha significado el esfuerzo de alguien, y dicho individuo se sentirá motivado a continuar por esa senda, y los demás integrantes verán con certeza que de verdad se reconoce los sacrificios.

b) Hacer públicas las ceremonias: Los actos al ser visibles, ocasionan en el responsable de la premiación seriedad.

c) La participación del líder debe ser en persona: Ello porque el trabajador premiado se siente respetado por el líder.

d) Permitir la existencia de redes de apoyo social: Las celebraciones de los éxitos permite la socialización y la adhesión de los integrantes de la institución, y es en este tipo de actividad que ya no sólo llega a interesar el aspecto laboral, sino también el aspecto personal, por lo tanto existe una mayor cohesión y se fortalecen lazos de amistad.

Kouzes y Posner (2005) indican que las redes conformadas rompen esquemas de jerarquía, y se visualiza una mayor interlocución entre líderes y subordinados. De este tipo de relación surgen algunas grandes ideas que tal vez coadyuven a los objetivos institucionales.

2.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

2.2.1 Definición de Compromiso organizacional

La identificación con los objetivos de la empresa y la acción de generar influencia en ella se conoce actualmente como compromiso organizacional, pero además, por una eventualidad un asociado debería de alejarse de la compañía ello va a significar un efecto, generalmente negativo en la empresa, por lo tanto no se ha visualizado el compromiso; también se entiende como la obligación de voluntad de todo agente ligado a la institución al permanecer en ella.

Compromiso Organizacional de acuerdo a diferentes investigadores:

1) (Keith, 1990; Robbins, 1996) "Identificación con los objetivos institucionales participando de manera eficaz en la misma de acuerdo su compromiso"..

2) (Baron y Greenberg,1995) "Se considera en el personal de la empresa como el hecho de compenetrarse a voluntad con la institución, permaneciendo además en la misma".

3) (Buchman 1974) "Consideración volitiva hacia los intereses y valores de la institución organizada".

4) Mathieu y Zajac (1990; citado por: Garber 2001) es la identificación plena de los objetivos y aspectos legales de la institución, pero además, considerar que

gracias a los esfuerzos desplegados, por parte del trabajador, la empresa saldrá adelante.

5) Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) indica que es la consideración en los objetivos y valores de institución, asimismo es el trabajador quien despliega sus energías en beneficio de la empresa, para que esta sobresalga, y él continúe perteneciendo a dicha institución.

Habiendo revisado y considerado a diferentes autores se puede colegir que el compromiso deviene en nexos de determinada persona con la institución empresarial.

2.2.2 Características del compromiso organizacional

Se debe considerar al compromiso como una variable pluridimensional, pues su ámbito de actuación abarca grandes espacios, sean institucionales, en grupos o gremios, en la familia, en responsabilidades que han sido otorgadas en el ámbito laboral, educativo, atención a clientes, entre otros.

No sólo debe considerar un trabajador la fidelidad en cuanto al compromiso organizacional, sino además, la participación en la consecución de los objetivos institucionales. Por lo tanto, dicho compromiso va más allá de sentirse con agrado en el ámbito laboral, sino es una voluntad hacia el aspecto laboral con un desprendimiento que genere consecuencia en toda la organización.

El compromiso organizacional que manifieste una óptima calidad tiene los siguientes rasgos:

- Consideración e involucramiento en los objetivos y valores institucionales.
- Predisposición a generar desprendimientos personales y grupales en favor de la empresa de acuerdo al sector donde labora.
- No abandonar la empresa por la identificación intrínseca generada.

2.2.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Allen y Meyer (1991) citado por Márquez (2.000), consideran tres aspectos dimensionales que inciden en el compromiso organizacional, ello ligado al hecho de voluntariamente seguir perteneciendo a la institución o en su defecto alejarse de la misma; indican los siguientes:

- Compromiso de una fijación volitiva con la institución. Aquí prevalece la identificación, el arraigo de gran nivel hacia la institución. El trabajador desea seguir perteneciendo a la institución.
- Compromiso por el desmedro económico por abandonar la institución. Aún el trabajador se vea tentado por otras ofertas ellos continuarán en la empresa por la estrecha ligazón hacia la institución y porque hay una necesidad.
- Compromiso de obligatoriedad de continuar como integrante de la institución. Se considera que el trabajador conoce la normatividad que rige

en la empresa por lo tanto observan que la legislación les obliga a permanecer en la empresa.

Conceptualizamos la naturaleza de cada dimensión del compromiso:

A. El Compromiso Afectivo

Es la manifestación de la energía referida a la identificación personal del empleado fuerza relativa de la identificación individual del trabajador hacia una institución empresarial, se considera que está ligada a tres aspectos: Mowday, (1.982) citado por Garber, (2001)

- a. Internalización y consideración en los valores y objetivos institucionales.
- b. Agrado en la realización de desprendimientos en favor de la empresa.
- c. Anhelo considerable de seguir al interior de la empresa.

Allen y Meyer, 1997; citado por: Márquez, 2000: indica lo siguiente: Toda experiencia positiva ya sea personal o grupal repercute en una adecuada organización, tornándose la misma en tolerante y solidaria con sus trabajadores, por lo tanto el trabajador percibe que hay un buen trato, de acuerdo a su rendimiento, desprendimiento y participación dentro de la empresas; se siente considerado, por lo tanto sus aportes repercuten en la adquisición de capacidades que serán trascendentes para la institución.

También indican los autores anteriormente citados que: toda organización se va a nutrir de las diferentes experiencias que se suscitan a lo largo del desarrollo laboral, y son éstas las que llaman la atención de los trabajadores, quienes van a considerar como trascendentes el hecho generar mayores experiencias. El trabajador se verá motivado afectivamente y ello redundará en el bienestar de la empresa

La psíquis del trabajador es importante en la identificación del mismo hacia la empresa, por lo tanto, a tal condición de relacionarse afectivamente con la institución se le denomina: compromiso organizacional afectivo, y una muestra de esta condición surge cuando el trabajador manifiesta con énfasis lo agradecido que se encuentra de pertenecer a determinado grupo laboral

Muchos trabajadores en gran porcentaje manifiesta su desazón cuando a la institución a la cual pertenecen le ha acaecido una desgracia o alguna calamidad, a ello denominamos identificación, y si por algún motivo se debe realizar determinado desprendimiento o colaboración, a este hecho le denominamos: solidaridad. Pero si al lugar donde labora le sonríe el bienestar económico, un superávit circunstancial o alguna bonanza, el empleado también muestra su beneplácito.

Es notorio en los empleados cierta resistencia a las innovaciones, sobre todo a nivel de la propia institución, pero aquellos que “sudan la camiseta”, es decir identificados con la empresa, manifiestan su disposición a asumir los nuevos aires de cambio; no sólo ello, sino manifiestan desprendimientos como

ser, dar más de su fuerza laboral, yendo en muchas ocasiones contra su horario de trabajo, por lo tanto, es el tipo de personal que desea toda organización empresarial.

B. El Compromiso Continuo

(Allen y Meyer, 1.997 citado por: Márquez, 2.000) Tal compromiso está sujeto a que si el trabajador desea abandonar a la empresa debe evaluar los costos y costas que supondrá su decisión. Puesto que se debe considerar si he puesto en juego parte de mi peculio en el capital de la empresa, por lo tanto las utilidades me reeditúan un ingreso, que si abandono la institución debo cerciorarme de los pro y contra de mi decisión.

Por lo tanto es notorio el nexo material entre el empleado y la empresa. Porque se ha invertido tiempo valioso, peculio, hubo desgaste de energía, por ende una decisión de alejarme de ella supondrá un detrimento económico. Al margen de ello será posible que en lo inmediato pueda conseguir un centro de labor similar o mejor.

Se debe considerar además lo siguiente como variables personales: la edad, la antigüedad en el centro laboral, la instrucción, las capacitaciones que han permitido el logro de competencias; además considerar el mercado de empleos.

C. El Compromiso Normativo

Considera el aspecto volitivo porque de acuerdo a la voluntad y emoción el trabajador experimentará la condición obligatoria de permanecer en la institución. Este tipo de compromiso es ejercido de manera persona e intrínseca por el sujeto, siendo su objetivo lograr los fines planteados por la empresa. (Allen y Meyer, 1997; citado por: Márquez, 2.000).

Además los mismos investigadores, indican que: de acuerdo a estudios recientes se destaca que el trabajador se ve en la obligación moral de permanecer en la empresa puesto que la considera como su alma mater laboral, puesto que hay una identificación hacia la institución y un compromiso por haber le dado la oportunidad de iniciar su vida productiva.

2.2.4 Factores que determinan el compromiso organizacional

Se presentan diversos aspectos que son consecuencia que afecta al compromiso. Pero son ciertas conductas que tienen mayor influencia, y en ellas se considera al ausentismo y la rotación de puestos (Díaz, 2001; Matthieu y Zajac, 1990). Considerando este tratamiento se concluye que los empleados con gran compromiso manifiestan su disposición a permanecer en la institución en desmedro de otros empleados que no manifiestan compromisos.

Otros aspectos son los termómetros que miden el grado de compromiso de los trabajadores con su institución, los citaremos:

- Las características del trabajo: en ocasiones cuando encontramos trabajadores que manifiestan características de autónomos, innovadores y responsables sería ideal dejarlos trabajar, porque se percibe su alto grado de compromiso organizacional (Baron y Greenberg, 1995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998). Cuando el personal asume cargos es porque han demostrado algunas condiciones que los llevan a estar por encima de los demás, por lo tanto suelen desempeñarse con mayor grado de compromiso, al margen de los incentivos, como: premios, alicientes y otros, que permiten un mayor grado de exigencia en su labor; el cargo asignado le da solvencia de tomar decisiones, y obviamente la autoridad, con lo cual el empleado se siente considerado por la institución (Wallace 1.993, citado por: Cardozo y Goncalvez, 1.998).
- Premios a entregar al trabajador: todo empleado que participe en las utilidades, capital o acciones de la empresa, se siente más comprometido con la misma, puesto que sabe que si no hay productividad los incentivos económicos serán menores (Baron y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998).
- Amplitud del mercado laboral: No habrá compromiso adecuado si el mercado laboral brinda múltiples oportunidades, puesto que estará tentado a abandonar la institución. (Baron y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998).
- Las manifestaciones individuales del empleado: se consideran:

- a. Antigüedad: Según Baron y Greenberg (1.995) citado por: Cardozo y Goncalvez (1998), a mayor actividad laboral en determinada institución mayor compromiso con la misma, en desmedro de los que tienen menor permanencia.

Varios estudiosos han relacionado de manera óptima a la antigüedad con el compromiso, por lo siguiente:

- El personal más antiguo de la institución, es decir que tiene mayor arraigo, por lo tanto tiene vasta experiencia, se vincula adecuadamente a la institución (Allen y Meyer, 1.997).
 - Se entiende que la duración en cuanto a la permanencia de un empleado en la institución, tiene la siguiente relación, a mayor tiempo igual a mayor compromiso, en desmedro de los que no tienen mayor permanencia, igual, se alejan de la empresa (Allen y Meyer, 1.997).
 - Aquellos trabajadores que permanecen más tiempo en una organización tienden a desarrollar y adquirir un mayor número de inversiones (Mathieu y Zajac, 1.990).
- b. Edad: A más edad, de acuerdo a la realidad mundial, los campos de desarrollo laboral se reducen, y por lo tanto lo piensan reiteradamente antes de abandonar su lugar de trabajo (March y Simon, 1.958, citado por: Mathieu y Zajac, 1.990); el plus de esta variable es que a mayor edad el

empleado se identifica más con la institución, al margen que su rendimiento es el adecuado (Allen y Meyer, 1.984, citado por: Mathieu y Zajac, 1.990). Según García (1.988), citado por: Giménez (1.998). Los trabajadores que sobrepasa las cuatro décadas, de acuerdo a estudios presentan altos niveles de compromiso.

- c. Sexo: (Grusky, 1.966 citado por: Mathieu y Zajac, 1.990) indica que es el sexo femenino el que se compromete en gran proporción con la institución donde labora, en desmedro de los hombres. Pero, de acuerdo a la investigación de Mathieu y Zajac (1.990), se concluye que no hay diferencia notable en el compromiso organizacional entre hombre y mujer.
 - d. Estado civil: Según Mathieu y Zajac (1.990), es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso (particularmente calculador), si se considera que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.
- Nivel Educativo: Los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo lo que las lleva a comprometerse más con su organización (Wallace 1.993, citado por: Cardozo y Goncalvez, 1.998).

2.2.5 Beneficios del Compromiso Organizacional

Aspecto que tiene gran importancia por lo siguiente:

1. Los trabajadores que manifiestan niveles óptimos de compromiso se quedan más tiempo en la institución, siendo este aspecto destacable porque las instituciones necesitan una plana de trabajadores estables que le de solvencia de personal a la institución, y por ende a este personal se le capacita y permite la misma mejoras en la productividad de la empresa (Allen y Meyer, 1.997).
2. Personal que se siente arraigado en una institución contribuyen positivamente a los objetivos empresariales (Allen y Meyer, 1.997).
3. La ausencia de un empleado a la institución redunda en el no logro de los objetivos planificados, pero si tenemos el compromiso de dicho personal, este mismo por convicción no se ausentará, además, servirá de ejemplo a otros trabajadores (Allen y Meyer, 1.997).
4. El compromiso de los empleados permite dos aspectos: buen desempeño laboral, de acuerdo a lo planificado; y realización de esfuerzos para llevar adelante a la institución.

2.2.6 Consecuencias del compromiso personal para las instituciones

Una consecuencia positiva corresponde a la búsqueda que tiene todo personal de una permanencia, para tener lazos con la institución que no perjudiquen el logro de objetivos. La consecuencia negativa radica en la rotación del personal y la búsqueda de trabajo no permite una estabilidad, que a la larga afecta el desarrollo de la empresa.

Si el personal que labora en nuestra institución se siente comprometido con los planes institucionales, este desplegará mayores esfuerzos para el logro de lo planificado, por lo tanto, de dicho trabajador se espera: dedicación en el trabajo, mayor esfuerzo, más tiempo dedicado a los logros institucionales, entre otros.

Se puede concluir en determinada empresa con respecto a un enorme compromiso, que el mismo puede no ser adecuado puesto que se tornaría el grupo en resistente al cambio, por lo tanto habría una aversión hacia las innovaciones por la falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

En un futuro no muy lejano debido a la incesante competencia, y la búsqueda de capacidades en los individuos, y gracias a la avasalladora competencia, el nivel de compromiso de los trabajadores hacia la empresa o institución laboral será trascendental en la toma de decisiones que van a decidir la correcta marcha de la organización con la participación de los empleados convencidos de su rol.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2 017.

3.1.2 Hipótesis Nula

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2 017.

3.1.3 Hipótesis Específicas

H1: El nivel de liderazgo de los directivos del Instituto superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017, es alto.

H1o: El nivel de liderazgo de los directivos del Instituto superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017, es bajo.

H2: El compromiso organizacional de los docentes del Instituto superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017, es

alto.

H20: El compromiso organizacional de los docentes del Instituto superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna en el año 2 017, es bajo.

H3: Existe relación significativa entre el liderazgo y la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

H3o: No existe relación entre el liderazgo y la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

H4: Existe relación significativa entre el liderazgo y la dimensión normatividad del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

H4o: No existe relación significativa entre el liderazgo y la dimensión normatividad del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

H5: Existe relación significativa entre el liderazgo y la dimensión afectivo del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

H5o: No existe relación significativa entre el liderazgo y la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

3.2 Variables

3.2.1 Definición conceptual

a. Variable Independiente: Liderazgo de los directivos

“Serie de actos conducentes a llevar adelante las acciones de los integrantes de una organización empresarial o de otra índole”.

“Característica trascendente que debe reunir todo líder para lograr la unidad de los ejes fundamentales en la educación, como ser: la labor del maestro, el clima institucional, y la participación del binomio familia – comunidad; todo ello en aras de lograr los aprendizajes planificados”.

“Acción que considera la motivación de los profesores, el desarrollo de las competencias y capacidades pedagógicas, y la mejora en cuanto a las condiciones del ambiente donde se realiza la labor educativa”

b. Variable Dependiente: Compromiso organizacional

“El nivel o el grado en que un trabajador se relaciona con la organización empresarial y los objetivos, involucrándose de manera consecuente con la misma”.

“Grado de esfuerzo de un trabajador y su compromiso con la institución. Esta se reconoce por el adir de los objetivos y valores organizacionales, además de la predisposición a generar gasto de energía para lograr objetivos, y su motivación a pertenecer a la institución”.

“Sudar la camiseta o ponerse la misma, es un término ligado a la identificación que demuestra un trabajador hacia la empresa donde él se desenvuelve, por lo tanto lo trascendente radica en que contamos con trabajadores comprometidos para alcanzar objetivos personales y grupales”.

3.2.2 Definición operacional de las variables

Tabla N° 1. Definición operacional de la variable Liderazgo

| Variable | Definición conceptual | Definición operativa | Dimensiones | INDICADORES | Escala valoración |
|-----------|--|---|-------------------------------|--|---|
| Liderazgo | “Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” Stoner (1990, p.7). | “Capacidad de influir sobre los miembros de un grupo para que cumplan los objetivos de la organización, inspirando una visión compartida, desafiar el proceso, Brindar aliento, servir de modelo, haciendo que otros actúen, servir como modelo y brindar aliento” (Kouzes y Posner, 2005). | Desafiar el proceso | <ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de nuevas oportunidades Cambiar rutinas de trabajo | Muy alto Bajo Regular Alto Muy alto |
| | | | Inspirar visión compartida | <ul style="list-style-type: none"> Generar metas a largo plazo Comprometer a los demás con la visión | |
| | | | Habilitar a otros para actuar | <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la colaboración de los demás Fomentar el auto liderazgo Desarrollar las competencias de los demás | |
| | | | Servir como modelo | <ul style="list-style-type: none"> Dar ejemplo de comportamiento Promover la lealtad Obtener pequeños triunfos que generen compromiso | |
| | | | Brindar aliento | <ul style="list-style-type: none"> Reconocer las contribuciones individuales Celebrar los logros del equipo | |

Tabla N° 2. Definición operacional de la variable Compromiso organizacional

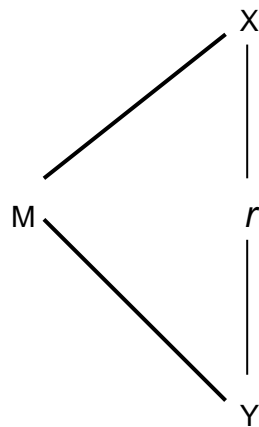
| Variable | Definición conceptual | Definición operativa | Dimensiones | INDICADORES | Escala valoración |
|---------------------------|---|---|-------------|--|-------------------------|
| Compromiso organizacional | <p>“El nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía” Robbins, (1996 p. 118).</p> | <p>“Proceso mediante el cual la organización y las metas individuales se integran gracias su interacción, sobre la base de un componente afectivo, continuo y normativo” (Allen y Meyer ,1991).</p> | Afectivo | <ul style="list-style-type: none"> Identificación con los valores y metas de la organización Anhelos de permanecer como miembro de la institución. | Bajo Regular Alto |
| | | | Continuidad | <ul style="list-style-type: none"> Costo que representa dejar la institución | |
| | | | Normativo | <ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de obligación de permanencia en la empresa. | |

3.3 Metodología.

3.1.1 Tipo de estudio.

El estudio se caracteriza por ser de tipo correlacional con enfoque cuantitativo.

3.1.2 Diseño del estudio. El diseño del presente estudio corresponde al siguiente esquema:



Dónde:

- M = Representa la población.
- X = Variable Liderazgo
- Y = Variable compromiso organizacional.
- R = Relación entre las variables del estudio.

3.4 Población.

La población estará compuesta de 65 docentes 08 administrativos y 14 directivos pertenecientes al Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula González Vigil de Tacna

De acuerdo a lo anterior, las unidades de análisis se encuentran distribuidas como se indica:

| POBLACIÓN | |
|------------------|-----------|
| Docentes | 65 |
| Administrativos | 08 |
| Directivos | 14 |
| TOTAL | 87 |

➤ **Características de la población.**

- Docentes nombrados y contratados.
- Administrativos y directivos en actividad.

➤ **Criterios de selección**

Como la población es igual a la muestra, el criterio de selección es por conveniencia.

➤ **Criterios de inclusión.**

- Se incluyen todos los docentes y administrativos en el presente año.

➤ **Criterios de exclusión.**

- No existen.

3.5 Método de investigación.

El presente trabajo se desarrollará tomando en cuenta el enfoque cuantitativo, cuyos procedimientos son los siguientes:

- Elaboración de los instrumentos de recolección de datos.
- Validación y reajuste de los instrumentos.
- Aplicación de los instrumentos.
- Sistematización de los datos.
- Procesamiento de los datos.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Elaboración de las conclusiones.
- Formulación de sugerencias.

3.6 **Técnicas e instrumentos de la investigación.**

| Variables | Técnicas | Instrumento |
|----------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| Liderazgo | Entrevista | Ficha de entrevista estructurada |
| Compromiso organizacional | Encuesta | Cuestionario |

3.7 **Métodos de análisis de datos.**

Ello nos servirá para procesar los datos que permitan hacer el análisis, para lo cual se utilizarán las técnicas estadísticas de acuerdo a dos procedimientos básicos:

- **Análisis descriptivo:** Con el uso de la media aritmética (X) y la desviación estándar (S) de datos.

$$Media(X) = \frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n}$$

X= Media aritmética

$$\frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n} = \text{Sumatoria de los puntajes sobre la cantidad de datos}$$

n = cantidad de datos

La secuencia del procesamiento de datos será la siguiente

- Análisis descriptivo de la variable x.
- Análisis descriptivo de la variable y.
- Para el análisis correlacional de las variables utilizamos la “Chi cuadrada (X^2)” con la finalidad de establecer si existe o no la relación o correlación entre las variables en estudio.

Hernandez, R. (2003) en Metodología de la Investigación, Tercera Edición; indica que es importante realizar el análisis de la información que es una prueba estadística que evalúa las hipótesis correlacionales acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones, donde cada dimensión contiene una variable; a su vez, cada

variable se subdivide en dos o más categorías. Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde; “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada en cada celda

“E” es la frecuencia esperada en cada celda.

La interpretación de esta prueba, proviene de la distribución muestral denominada X^2 , donde los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad, el cual se halla mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde; “r” es el número de renglones del cuadro de contingencia

“c” es el número de columnas del cuadro de contingencia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN

4.1.1 Presentación de datos estadísticos

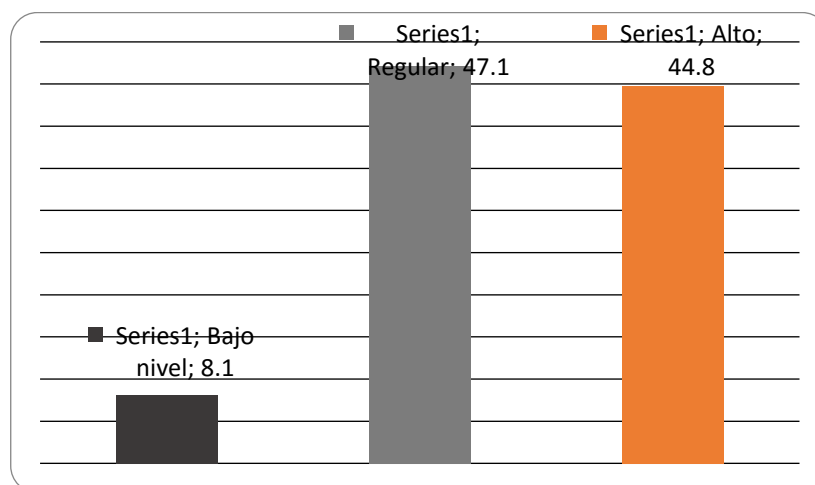
TABLA N° 01

Compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017

| Compromiso Organizacional | Fi | hi% |
|---------------------------|----|--------|
| Bajo nivel | 7 | 8.1 |
| Regular | 41 | 47.1 |
| Alto | 39 | 44.8 |
| TOTAL | 87 | 100.00 |

Fuente: Consolidado de datos estadísticos

Grafico N° 01



DESCRIPCIÓN

Del análisis de los datos que presenta la tabla, podemos concluir que la muestra encuestada muestra un 8.1% de docentes con bajo nivel de compromiso organizacional, sumándose con un nivel regular un 47.1% lo que equivale a un 55.2% de docentes con un nivel bajo de compromiso. Mientras que en el otro extremos observamos a un 44.8% de docentes con alto nivel de compromiso organizacional.

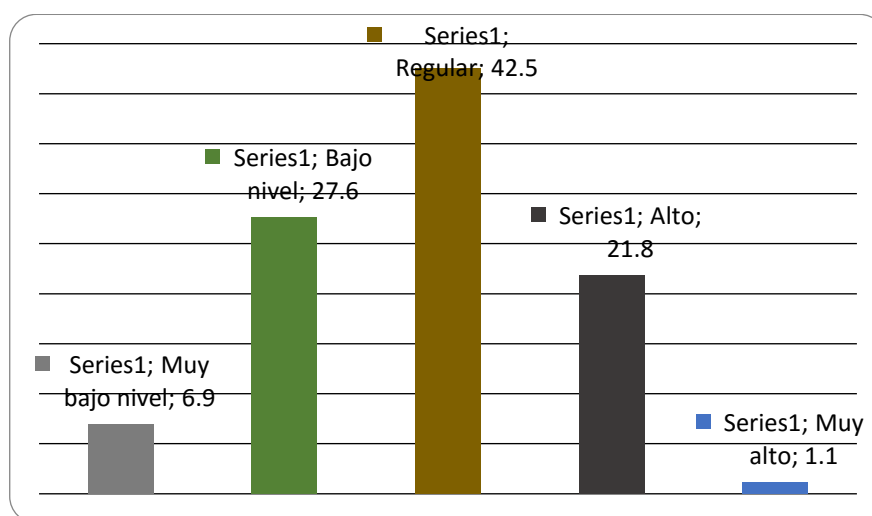
TABLA N° 02

Liderazgo de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017.

| Compromiso Organizacional | Fi | hi% |
|---------------------------|----|--------|
| Muy bajo nivel | 6 | 6.9 |
| Bajo nivel | 24 | 27.6 |
| Regular | 37 | 42.5 |
| Alto | 19 | 21.8 |
| Muy alto | 01 | 1.1 |
| TOTAL | | 100.00 |

Fuente: Consolidado de datos estadísticos

Grafico N° 02



DESCRIPCIÓN

Del análisis de los datos que presenta la tabla, podemos concluir que la muestra encuestada evidencia un acumulado de 77% de docentes que califican el liderazgo de los directivos con un nivel bajo, en el otro extremo observamos a un 23% de directivos con alto nivel de liderazgo.

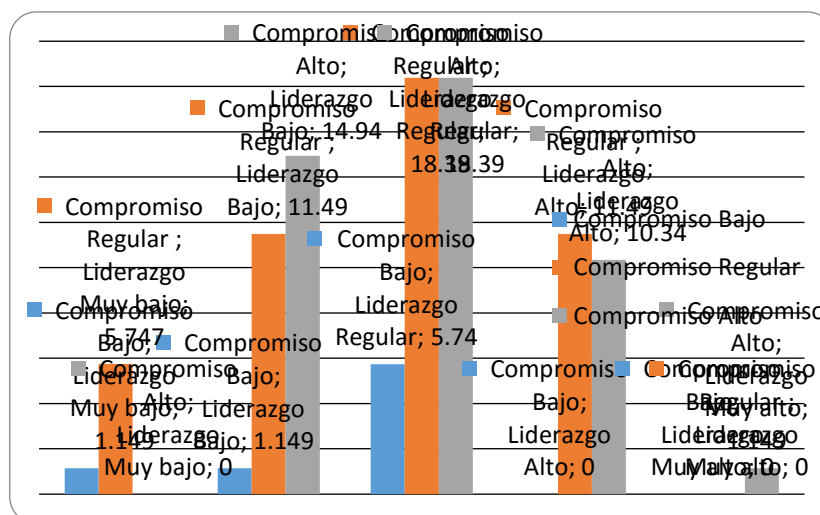
TABLA N° 03

Relación entre Liderazgo y compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017.

| LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | |
|------------|----------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|----------|-------|-------|--------|
| COMPROMISO | Muy bajo | | bajo | | Regular | | Alto | | Muy alto | | Total | |
| | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% |
| Bajo | 1 | 1.149 | 1 | 1.149 | 5 | 5.74 | 0 | 00 | 0 | 00 | 7 | 8.05 |
| Regular | 5 | 5.747 | 10 | 11.49 | 16 | 18.39 | 10 | 11.49 | 0 | 00 | 41 | 47.13 |
| Alto | 0 | 00 | 13 | 14.94 | 16 | 18.39 | 9 | 10.34 | 1 | 1.149 | 39 | 44.82 |
| Total | 6 | 6.89 | 24 | 27.58 | 37 | 42.52 | 19 | 21.83 | 1 | 1.149 | 87 | 100.00 |

Fuente: Consolidado de datos estadísticos

Grafico N° 03



DESCRIPCIÓN:

La tabla N° 03 presenta los resultados del liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil, donde apreciamos que los líderes con muy bajo nivel logran solo el 1.149% de compromiso por parte de sus seguidores, del 27.58% de los líderes con bajo nivel el 14.94% de los seguidores alcanzan alto

nivel de compromiso organizacional. También observamos que el mayor porcentaje de liderazgo se concentra entre el nivel regular y bajo nivel.

TABLA N° 04

Nivel de las dimensiones de liderazgo de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017

| Variable: Liderazgo | DIMENSIONES DE LIDERAZGO | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
| | Implicancia | | T. Equipo | | Responsab | | Estrategia | | Motivación | |
| | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% |
| Muy bajo | 11 | 12,6 | 8 | 9,2 | 11 | 12,6 | 15 | 17,2 | 10 | 11.5 |
| Bajo | 33 | 37,8 | 36 | 41.4 | 29 | 33,3 | 32 | 36.8 | 35 | 40.2 |
| Regular | 36 | 41,4 | 38 | 43,7 | 43 | 49,4 | 38 | 43.7 | 27 | 31.0 |
| Alto | 7 | 8.0 | 5 | 5.7 | 4 | 4,6 | 2 | 2.3 | 15 | 17.2 |
| Muy alto | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Total | 87 | 100 | 87 | 100 | 87 | 100 | 87 | 100 | 87 | 100 |

FUENTE: consolidado de datos estadísticos

DESCRIPCIÓN:

La tabla N° 4 contiene información sobre Nivel de las dimensiones de liderazgo de los directivos del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017. En que apreciamos que la capacidad de implicancia obtiene un 41.4% en el nivel regular, de los cinco indicadores también observamos que el indicador de motivación obtiene el más bajo nivel (el 40.2% se ubica con un

nivel bajo). De otro lado, la responsabilidad obtiene el nivel más alto considerando que 49.4% se ubica en el nivel regular.

TABLA N° 05

Nivel de las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017.

| Variable: Compromiso | DIMENSIONES | | | | | |
|----------------------|-------------|------|-----------|------|----------|------|
| | Continuidad | | Normativo | | Afectivo | |
| | f | hi% | f | hi% | f | hi% |
| Bajo | 1 | 1.1 | 8 | 9.2 | 16 | 18.4 |
| Regular | 38 | 43.7 | 58 | 66.7 | 34 | 39.1 |
| Alto | 47 | 54.0 | 21 | 24.1 | 36 | 41.1 |
| Muy alto | 1 | 1.1 | 00 | 00 | 1 | 1.1 |
| Total | 87 | 100 | 87 | 100 | 87 | 100 |

FUENTE: consolidado de datos estadísticos

DESCRIPCIÓN:

La tabla N° 05 contiene los resultados del nivel de las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017. Estos resultados permiten concluir que el compromiso de continuidad se ubica como el indicador con mayor frecuencia en el nivel alto (54.0%), mientras en el otro extremos observamos que el compromiso normativo es el indicador con la menor frecuencias en el nivel alto, con 24%.

TABLA N° 06

Relación entre Liderazgo y la dimensión de continuidad del compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017.

| | | LIDERAZGO | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|-----------|------|------|-------|---------|-------|------|-------|----------|------|-------|--------|
| | | Muy bajo | | bajo | | Regular | | Alto | | Muy alto | | Total | |
| CONTINUIDAD | | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% |
| | Bajo | 0 | 0 | 1 | 1.15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1.15 |
| | Regular | 2 | 2.29 | 7 | 8.04 | 22 | 25.28 | 7 | 8.04 | 0 | 0 | 38 | 43.7 |
| | Alto | 4 | 4.59 | 15 | 17.24 | 15 | 17.24 | 12 | 13.79 | 1 | 1.15 | 47 | 54.00 |
| | Muy alto | 0 | 00 | 1 | 1.15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1.15 |
| Total | | 6 | 6.88 | 24 | 27.58 | 37 | 42.52 | 19 | 21.73 | 1 | 1.15 | 87 | 100.00 |

DESCRIPCIÓN:

La tabla N° 06 contiene los resultados de la relación entre Liderazgo y la dimensión de continuidad del compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Público Francisco de Paula González Vigil en el año 2017. Donde podemos apreciar que existe alto grado de continuidad con un aproximado de 54%. Sin embargo, el 43.7% se concentra en el nivel regular.

TABLA N° 07

Relación entre Liderazgo y la dimensión normatividad del compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017.

| | | LIDERAZGO | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------|-----------|------|------|-------|---------|-------|------|-------|----------|------|-------|--------|
| NORMATIVO | | Muy bajo | | bajo | | Regular | | Alto | | Muy alto | | Total | |
| | | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% |
| | Bajo | 3 | 3.44 | 2 | 2.29 | 3 | 3.44 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 9.2 |
| | Regular | 3 | 3.44 | 17 | 19.54 | 25 | 28.73 | 13 | 14.94 | 0 | 0 | 58 | 66.67 |
| | Alto | 0 | 0 | 5 | 5.74 | 9 | 10.34 | 6 | 6.89 | 1 | 1.15 | 21 | 24.13 |
| Total | | 6 | 6.89 | 24 | 27.58 | 37 | 42.52 | 19 | 21.83 | 1 | 1.15 | 87 | 100.00 |

DESCRIPCIÓN:

La tabla N° 07 proporciona información sobre la relación entre Liderazgo y la dimensión normatividad del compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Público Francisco de Paula González Vigil en el año 2017. Estos resultados demuestran que existe un nivel regular de relación, considerando que el 66.67% se concentra en este nivel. Además debemos destacar que existe un 24.13% que se concentra en el nivel alto, mientras que solo el 9.2% está concentrado en el nivel bajo.

TABLA N° 08

Relación entre Liderazgo y la dimensión afectiva del compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil en el año 2017.

| | | LIDERAZGO | | | | | | | | | | | |
|----------|----------|-----------|------|------|-------|---------|-------|------|-------|----------|------|-------|--------|
| AFECTIVO | | Muy bajo | | bajo | | Regular | | Alto | | Muy alto | | Total | |
| | | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% | f | hi% |
| | Bajo | 4 | 4.59 | 3 | 3.44 | 9 | 10.34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 18.4 |
| | Regular | 2 | 2.29 | 13 | 14.94 | 10 | 11.49 | 9 | 10.34 | 0 | 0 | 34 | 39.08 |
| | Alto | 0 | 0 | 8 | 9.19 | 17 | 19.54 | 10 | 11.49 | 1 | 1.15 | 36 | 41.37 |
| | Muy bajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1.15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1.15 |
| Total | | 6 | 6.89 | 24 | 27.58 | 37 | 42.52 | 19 | 21.83 | 1 | 1.15 | 87 | 100.00 |

DESCRIPCIÓN:

La tabla N° 08 proporciona información sobre la relación entre Liderazgo y la dimensión afectiva del compromiso organizacional, de los directivos y docentes del Instituto Superior Tecnológico Público Francisco de Paula González Vigil en el año 2017. Donde apreciamos que el 41.375 de la muestra se concentra en el nivel alto. También observamos que el 39.08% se concentra en el nivel regular, con una baja presencia de concentración en el nivel muy alto (1.15%).

CONCLUSIONES:

- ▶ Primera.- La encuesta muestra un 8.1% de docentes con bajo nivel de compromiso organizacional, sumándose con un nivel regular un 47.1% lo que equivale a un 55.2% de docentes con un nivel bajo de compromiso. Mientras que en el otro extremos observamos a un 44.8% de docentes con alto nivel de compromiso organizacional. Del análisis de los datos que presenta la tabla, podemos concluir que la muestra encuestada evidencia un acumulado de 77% de docentes que califican el liderazgo de los directivos con un nivel bajo, en el otro extremo observamos a un 23% de directivos con alto nivel de liderazgo
- ▶ Segunda.- Los lideres con muy bajo nivel logran solo el 1.149% de compromiso por parte de sus seguidores, del 27.58% de los lideres con bajo nivel el 14.94% de los seguidores alcanzan alto nivel de compromiso organizacional. También observamos que el mayor porcentaje de liderazgo se concentra entre el nivel regular y bajo nivel.
- ▶ Tercera.- Analizando las variables permite comprobar que existe un nivel regular de compromiso organizacional por parte de los docentes y un nivel regular de liderazgo por parte de los directivos de este instituto de educación superior.
- ▶ Cuarta: No existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula Gonzales Vigil.

SUGERENCIAS

- ▶ Primero: El director de estos nuevos tiempos, aquel que lleva las riendas de las instituciones que brindan el servicio educativo, no sólo deben acceder al cargo por un examen de conocimientos, sino además, deben reunir ciertas características personales, que pueden observarse en una minuciosa entrevista realizada por personal escrupulosamente capacitada para ello.
- ▶ Segundo: En dicha entrevista el personal que va asumir un cargo directivo debe demostrar sus cualidades de líder, el mismo que le debe llevar a relacionarse idóneamente con los trabajadores a su cargo y los demás entes coadyuvantes en la educación (padres de familia, estudiantes y demás integrantes de la comunidad)
- ▶ Tercero: El director es un gerente institucional, por lo tanto, en sus intervenciones debe demostrar cualidades de liderazgo, pero para todos aquellos gerentes educativos que están a puertas de asumir un cargo directivo, se debe implementar programas de liderazgo, y no sólo a expensas del Ministerio de Educación, sino también a cargo de los entes locales, tanto Gobierno Regional, como Gobierno Local, ello porque ambas instituciones están ligadas directamente al quehacer educativo por lo tanto deben contar con líderes formados.

Bibliografía

KOUSEZ Y POSNER. (2005). "El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios". Buenos Aires: Granica

BAYONA, G. y MADORRÁN. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. www.upna.es

BELLOWS, R. (1990). Psicología del personal en la industria y los negocios. México, Editorial Diana.

BLUM, James. (2000). "Psicología Industrial", México. Editorial Trillas, pp. 541.

COOK, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. y Warr, P. B., (1981). The Experience of Work. London: Academic Press, Inc.

DESSLER, G., (1996). Administración de Personal. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

FLORES R. (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.

GARCÍA Á. y OVEJERO B. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.

<http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>

GARCÍA-PELAYO, R. (2002). Diccionario Larousse Usual.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J.H., (1994). Las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

GILMER V. (2002). Tratado de Psicología Industrial, México. Tomo I, Editorial McGraw – Hill.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P., (2010). Metodología de la Investigación. México: Ed. Mc Graw Hill. 5ta. Edición.

K.N. WEXLEY & G.A. YUKL (1990) Conducta organizacional y psicología del personal México: compañía editorial continental s.a.

KEITH, D. y NEWSTROM, J. (1997).Comportamiento Humano en las Organizaciones, México. Editorial Mc Graw-Hill.

KREITNER, Robert y Kinicki, A. (2000).Comportamiento de las Organizaciones, España. Editorial McGraw –Hill.

ROBBINS, S. P., (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

SENILLE, Andrés. (1992). Calidad y Liderazgo, Barelona. Gestión 2000 pp. 680

SHERMAN, A. y BOHLANDER. (1994). Administración de Recursos Humanos, México. Editorial Iberoamericano.

BOLMAN, L. & DEAL. (1992). Nueva formación de Liderazgo: los Efectos de las Imágenes de los Líderes de Liderazgo. Carolina del Norte: Campbell, Editores.

BORNSTEIN, STEPHEN & SMITH (1997). Los rompecabezas del liderazgo en: El Líder del Futuro, Frances Hesselben (2° Ed.). Buenos Aires: Ediciones Deusto.

CAMPOVERDE, J. (1996). Visión de líder: Desarrollo organizacional. Lima: Editorial Apoyo.

CORNEJO, M. (1995). Liderazgo de Excelencia (5° Ed.). México: Editorial Grad.

HOUSER. (1991). Liderazgo: generalizaciones empíricas y nuevas direcciones de investigación. México.

LEITHWOOD, K. Y JANTZI, D. (2000). Los efectos de las fuentes diferentes de liderazgo sobre contrato de estudiante en escuela. Londres: K. Enfadado y K. Louis (Editores).

MINTZBERG, H. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.

WATERS, T. MARZANO, R. J. & MCNULTY, B. (2003). Liderazgo Equilibrado. Documento de trabajo. McRel.

ZALESNIK, A. (1986). ¿Los expertos de los gerentes y líderes: son diferentes?. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

ANEXOS

CUESTIONARIO

INDICACIONES: Los recuadros marcados en la presente hoja de recojo de información son de utilidad solamente para este estudio de investigación, por lo tanto se guardará absoluta reserva, por lo que le solicito sea Ud. Lo más sincero posible al marcar. No se consideran respuestas adecuadas o inadecuadas, sino se considera las formas de discernir, sentir y conducirse y es lo que se le solicita.

Observe y lea las consideraciones siguientes y escoja la que más se aproxime a su percepción, marcando para ello con una X. Todo de acuerdo a la siguiente planteamiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

| Enunciados | Escala | | | | |
|--|--------|---|---|---|---|
| 01.- Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02.- Me siento "emocionalmente ligado a esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03.- Esta organización tiene un gran significado personal para mí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04.- Me siento como "como parte de la familia" en esta Organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05.- Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06.- Realmente siento que los problemas de esta organización son mis problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07.- Pienso que fácilmente podría estar ligado a otra organización como estoy a esta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08.- Yo siento que tengo muy pocas opciones a considerar si dejo esta organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09.- Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, sería la escasez de alternativas posibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- Sería muy duro para mí dejar mi organización en este momento, aún si yo quisiera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.- Demasiado en mi vida sería afectado si yo decidiera y quisiera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| dejar mi organización ahora. | | | | | |
| 12. Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otra institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.- Siento que es una obligación permanecer en esta institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Aunque es una desventaja personal no dejaría esta Institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.- Me sentiría culpable si ahora decidiera dejar esta institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.- Debo mucho a esta organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.- Realmente esta organización merece mi lealtad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.- Si se presentase una oferta para un mejor trabajo, yo sentiría que no es correcto dejar esta institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SEGUNDA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

1. Área en la que trabaja

Docente () Administrativo () Directivo ()

2. Si es docente Carrera profesional

3. ¿Condición laboral?

a. Nombrado ()

b. Contratado()

4. Sexo

a. Varón ()

b. Mujer ()

5. Nivel de instrucción

| | |
|----------------------|--|
| Título Universitario | |
| Maestría | |
| Doctorado | |

6. Edad:

| | |
|--------------------|--|
| Menos de 25 años | |
| Entre 25 y 35 años | |
| Entre 36 y 45 años | |
| Entre 46 y 55 años | |
| Más de 55 años | |

7. Tiempo de servicio en la institución

| | |
|-------------------|--|
| Menos de 1 año | |
| Entre 1 y 5 años | |
| Entre 6 y 10 años | |
| Más de 10 años | |

CUESTIONARIO

LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 20 proposiciones que describen las cualidades personales de un líder, según su apreciación personal, diga que tanto su jefe inmediato tiene estas cualidades. Tenga en cuenta la siguiente escala:

1. Nunca
2. A veces
3. Regularmente
4. Frecuentemente
5. Siempre

| Nº | CONDUCTA | FRECUENCIA | | | | |
|----|--|------------|---|---|---|---|
| 01 | Da un trato especial a cada uno de nosotros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02 | Siempre está dispuesto a conversar y ante algún problema de cualquier docente o administrativo, lo escucha y trata de entenderlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03 | Percibe rápidamente el pensamiento del personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04 | Demuestra transparencia en su actuar, mostrando coherencia en lo que dice y lo que hace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05 | Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión del equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06 | Organiza adecuadamente los grupos de trabajo según los desempeños y fortalezas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07 | Transmite en forma clara y adecuada sus planteamientos, para que el grupo pueda expresar de manera objetiva sus puntos de vista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08 | Convoca y reúne a los equipos y al personal de la institución para tratar los asuntos institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09 | Intuye rápidamente los problemas que se presentan en la institución o entre los trabajadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 10 | Siempre encuentra una salida mesurada a los problemas que se presentan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Reprende de buenas maneras y en privado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Toma decisiones rápidas y acertadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Muestra habilidad para hacernos ver el futuro de la organización en distintos escenarios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Transmite con claridad la visión y los objetivos que se propone en la institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Estimula el cambio lanzando continuos retos a la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Trabaja en función del plan estratégico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | El personal se siente altamente comprometido con la gestión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | La gente se esfuerza por hacer bien las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Nos hace sentir que somos muy importantes para la institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Nos muestra el futuro de modo optimista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÁREA ADMINISTRATIVA O CARRERA PROFESIONAL EVALUADA:
